



## همگرایی دانش: از مسیر هم‌زیستی دیالکتیکی کل‌گرایی و تخصص‌گرایی

فاطمه سادات میرا<sup>۱</sup>، سید مهدی الوانی<sup>۲</sup>، حامد دهقانان<sup>۳</sup>

تاریخ ارسال: ۱۴۰۳/۱۱/۱۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۴/۱۸

### چکیده

تعارض میان کل‌گرایی و تخصص‌گرایی سال‌هاست که به‌عنوان یک نقطه اختلاف مهم در حوزه علم، از جمله علم مدیریت باقی مانده است. این مقاله به بررسی بنیان‌های نظری مفهوم کل‌گرایی و تخصص‌گرایی، تکامل تاریخی آنها و پیامدهایشان برای شیوه‌های مدیریتی معاصر می‌پردازد. در پژوهش حاضر، ما به روش مطالعات سیستماتیک به بررسی ۱۲۰ مقاله پیرامون کل‌گرایی و تخصص‌گرایی پرداخته و تجزیه و تحلیل داده‌ها را در مرحله اول به کمک روش تحلیل محتوا و در مرحله بعد به کمک نرم‌افزار NVIVO و ترسیم نقشه دانش انجام دادیم. یافته‌ها نشان می‌دهد که ایجاد تعادل میان رویکرد کل‌گرا و تخصص‌گرا، برای تصمیم‌گیری مؤثر و تقویت نوآوری سازمانی، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. همچنین براساس نتایج پژوهش، هریک از رویکردهای کل‌گرا و تخصص‌گرا، مزایا و معایبی دارند که ما با استفاده از منابع بین‌رشته‌ای و منطق نظری دیالکتیک، چارچوبی ترکیبی را برای رفع این خلأ پیشنهاد می‌کنیم که آنرا هم‌زیستی دیالکتیکی کل‌گرا-تخصص‌گرا می‌نامیم. الگوی استخراجی تلاش می‌کند با ترکیب و سنتز دو رویکرد کل‌گرا و تخصص‌گرا و استفاده از استراتژی‌های تلفیق، به



دوفصلنامه  
بهار و تابستان ۱۴۰۴  
دوره ششم، شماره یازدهم

۲۱۹

۱- نویسنده مسئول: دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی است).

f.mir@atu.ac.ir

۲- عضو پیوسته فرهنگستان علوم، استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۳- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

تعارضات موجود خاتمه دهد و استفاده بهینه از هر دو رویکرد را ممکن سازد. واژه‌های اصلی: علم، کل‌گرایی، تخصص‌گرایی، علم سازمان و مدیریت، همگرایی دانش، تعارض، هم‌زیستی دیالکتیکی کل‌گرا-تخصص‌گرا.

## ۱- مقدمه

علم مدیریت به عنوان یک حوزه چندرشته‌ای، به دنبال حل چالش‌های پیچیده سازمانی است. در مرکز این تلاش، دو پارادایم رقیب قرار دارند: کل‌گرایی<sup>۱</sup> و تخصص‌گرایی<sup>۲</sup>. کل‌گرایی بر نگاه جامع و فراگیر به مسائل تأکید دارد و تلاش می‌کند پدیده‌ها را در چارچوب کلان و در تعامل با سایر اجزا بررسی کند. به عبارت دیگر کل‌گرایی بر ارتباطات بین سیستم‌ها تأکید دارد و به رویکرد جامع برای حل مسئله دعوت می‌کند (Von Bertalanffy, 1968). در مقابل، تخصص‌گرایی بر تسلط عمیق در حوزه‌های محدود برای افزایش کارایی و دقت تمرکز می‌کند (Mintzberg, 1993). یعنی تخصص‌گرایی بر عمق بخشی به دانش در حوزه‌های محدودتر تمرکز دارد و هدف آن دستیابی به درک عمیق‌تر از جزئیات یک زمینه خاص است. این دو رویکرد هرکدام دارای مزایا و محدودیت‌های منحصربه‌فردی هستند که تأثیرات عمیقی بر عملکرد مدیران و سازمان‌ها دارند. این مقاله به بررسی انتقادی این پارادایم‌ها می‌پردازد و نقاط قوت، محدودیت‌ها و هم‌افزایی‌های آنها در مدیریت مدرن را برجسته می‌کند.

دو فصلنامه  
بهار و تابستان ۱۴۰۴  
دوره ششم، شماره یازدهم



یکی از چالش‌های اساسی در علم مدیریت، یافتن تعادلی مناسب میان این دو رویکرد است. در حالی که کل‌گرایی به مدیران کمک می‌کند تا با دیدگاهی گسترده‌تر تصمیم‌گیری کنند و پیامدهای تصمیمات خود را در سطح سیستم درک کنند، تخصص‌گرایی توانایی تحلیل عمیق و حل مسائل پیچیده در یک حوزه خاص را فراهم می‌سازد. اما این پرسش مطرح است که چگونه می‌توان این دو رویکرد را در مدیریت تلفیق کرد تا بیشترین بهره‌وری حاصل شود؟ پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌های موفق توانسته‌اند تعادل هوشمندانه‌ای میان این دو برقرار کنند (Smith, 2020). با این وجود، تعامل پیچیده و حتی تضاد میان کل‌گرایی و تخصص‌گرایی، اغلب به صورت سطحی یا پارادایمی تحلیل شده و جای خالی یک نظریه تئوریک و منسجم که این تعامل را به صورت دیالکتیکی توضیح دهد، احساس می‌شود.

هدف اصلی این پژوهش، توسعه دانش مدیریت از طریق همگرایی دو رویکرد کل‌گرا و تخصص‌گرا است. این همگرایی می‌تواند فرایندهای تصمیم‌گیری را بهبود بخشد و به تقویت نوآوری در سازمان‌ها کمک کند. به عبارت دیگر، همگرایی دانش با هدف ایجاد یک چارچوب یکپارچه و کاربردی در مدیریت، به توسعه نظری و عملی حوزه مدیریت و نوآوری می‌انجامد. بنابراین، تمرکز مقاله بر تبیین

و تحلیل چگونگی تحقق این همگرایی با تقویت کارکردهای نوآورانه و تصمیم‌گیری استراتژیک می‌باشد.

این مقاله به منظور حل تعارضات میان کل‌گرایی و تخصص‌گرایی، دیدگاهی نوین با عنوان «هم‌زیستی دیالکتیکی کل‌گرا-تخصص‌گرا» را بر مبنای فلسفه دیالکتیک هگلی مطرح می‌کند. بر اساس نظریه دیالکتیک هگل، دیالکتیک فرایندی است که از طریق تضاد و تعارض میان دو مفهوم متضاد، به وحدت بالاتر و پیشرفت منجر می‌شود (Hegel, 1812). در این پژوهش، تعامل دیالکتیکی به معنای پویایی و تضاد سازنده میان رویکردهای کل‌گرا و تخصص‌گرا است که از طریق این تضاد، امکان تولید دانش یکپارچه و ارتقاء فهم مدیریتی فراهم می‌آید. بنابراین، این تعامل نه صرفاً برخورد مفاهیم، بلکه فرایندی پویا و تکاملی است که به توسعه نظریه و عمل مدیریت کمک می‌کند.

## ۲- مبانی نظری

### ۱-۲- تعریف علم سازمان و مدیریت

علم سازمان و مدیریت به مطالعه سیستماتیک رفتارها، ساختارها و فرایندهای موجود در سازمان‌ها و نحوه تعامل آنها با محیط‌های داخلی و خارجی می‌پردازد. این علم به دنبال کشف اصول و الگوهایی است که باعث بهبود بهره‌وری، کارایی و پایداری سازمان‌ها می‌شود. علم مدیریت، علاوه بر نظریه‌پردازی، کاربرد عملی ابزارها و روش‌هایی را دربرمی‌گیرد که برای حل مشکلات سازمانی طراحی شده‌اند. برنارد (۱۹۳۸) سازمان‌ها را به‌عنوان سیستم‌های هماهنگ‌شده‌ای از فعالیت‌های انسانی تعریف می‌کند که برای دستیابی به اهداف مشخص طراحی شده‌اند (Barnard, 1938). سایمون (۱۹۴۷) بر تصمیم‌گیری به‌عنوان قلب علم مدیریت تأکید دارد و سازمان‌ها را سیستم‌هایی از انتخاب عقلانی می‌داند (Simon, 1947). از سوی دیگر، اسکات (۲۰۰۳) معتقد است که سازمان‌ها ساختارهای اجتماعی هستند که منابع و تلاش‌ها را برای رسیدن به اهداف مشخص با محیط هماهنگ می‌کنند (Scott, 2003).

### ۲-۲- تعریف کل‌گرایی

کل‌گرایی رویکردی است که بر تحلیل سیستم‌ها به‌عنوان یک کل تأکید دارد و به بررسی روابط و تعاملات بین اجزا مختلف سیستم می‌پردازد. این دیدگاه معتقد است که شناخت یک سیستم تنها از طریق درک کلیت آن و روابط متقابل بین اجزا امکان‌پذیر است (von Bertalanffy, 1968). کل‌گرایی بیان می‌کند که مشکلات سازمانی نمی‌توانند به‌صورت جداگانه درک شوند و باید به‌عنوان بخشی از یک زمینه وسیع‌تر تحلیل شوند (Checkland, 1999). این رویکرد به‌ویژه در محیط‌های پویا که وابستگی‌های متقابل و حلقه‌های بازخورد نقشی حیاتی دارند، بسیار حائز اهمیت است (Sterman, 2000). کل‌گرایی در مدیریت به مدیران کمک می‌کند تا تصمیمات خود را در چارچوب تأثیرات

گسترده‌تر و در تعامل با محیط اتخاذ کنند، که این امر به ویژه در شرایط پیچیده و پویا از اهمیت بیشتری برخوردار است (Boulding, 1956). به عنوان مثال، نظریه عمومی سیستم‌ها بر اهمیت درک روابط بین اجزا و تأثیرات متقابل آنها بر کل سیستم تأکید دارد.

### ۲-۳- تعریف تخصص‌گرایی

تخصص‌گرایی ریشه در انقلاب صنعتی دارد، جایی که تقسیم کار بهره‌وری را به شدت افزایش داد (Smith, 1776). در مدیریت، تخصص‌گرایی با توسعه تخصص، فرایندهای استاندارد و کارایی همراه است (Taylor, 1911). تخصص‌گرایی بر عمق بخشی به دانش و مهارت در یک زمینه خاص تأکید دارد. این رویکرد بر این اصل استوار است که تقسیم کار و تمرکز بر یک حوزه محدود می‌تواند بهره‌وری و کارایی را افزایش دهد (Simon, 1962). به عنوان مثال، فردریک تیلور با معرفی مدیریت علمی<sup>۳</sup> بر اهمیت تقسیم کار و تخصص‌گرایی در افزایش بهره‌وری تأکید داشت. در علم سازمان و مدیریت، تخصص‌گرایی به مدیران این امکان را می‌دهد که با دانش دقیق‌تر و مهارت‌های تخصصی‌تر مسائل را تحلیل کنند و راه‌حل‌های مؤثرتری ارائه دهند. با این حال، عدم توجه به تعاملات گسترده‌تر و نگاه کلان می‌تواند از معایب این رویکرد باشد (Drucker, 1994) و تکیه بیش‌ازحد به تخصص‌گرایی می‌تواند منجر به ایجاد سیل‌وها و کاهش چابکی سازمان شود (Lawrence & Lorsch, 1967).

### ۲-۴- مقایسه کل‌گرایی و تخصص‌گرایی در علم سازمان و مدیریت

رویکردهای کل‌گرایی و تخصص‌گرایی در مدیریت بر اساس نظریات علمی و فلسفی متعددی بنیان گذاشته شده‌اند. کل‌گرایی، که ریشه در نظریه سیستم‌ها و نگرش سیستمی دارد، به دنبال آن است که پدیده‌ها را به صورت یکپارچه و در تعامل با محیط بررسی کند. نظریه عمومی سیستم‌ها (von Bertalanffy, 1968) به عنوان یکی از پایه‌های کل‌گرایی، بر اهمیت درک روابط بین اجزا و تأثیرات متقابل آنها بر کل سیستم تأکید دارد. بلدینگ (Boulding, 1956) نیز در نظریه سیستم‌های عمومی به این موضوع پرداخته و مدیریت را به عنوان بخشی از یک سیستم کلان‌تر مورد توجه قرار داده است. در مقابل، تخصص‌گرایی ریشه در تقسیم کار و نظریات مرتبط با کارایی دارد. آدام اسمیت به عنوان یکی از اولین نظریه پردازان این رویکرد، اهمیت تقسیم کار را در افزایش بهره‌وری مطرح کرد. این ایده در مدیریت معاصر نیز در قالب تمرکز بر عمق دانش و مهارت در یک حوزه خاص دنبال می‌شود. سایمون (Simon, 1962) در نظریه معماری پیچیدگی، تأکید کرد که تقسیم کار و تمرکز بر حوزه‌های خاص می‌تواند به حل مسائل پیچیده کمک کند، اما این امر ممکن است منجر به نادیده گرفتن تعاملات سیستمی شود.



در مدیریت سازمان‌ها، کل‌گرایی و تخصص‌گرایی هر یک به صورت مکمل عمل می‌کنند. کل‌گرایی به مدیران امکان می‌دهد تا با درک جامع‌تری از محیط و سیستم‌های درون‌سازمانی تصمیم‌گیری کنند، در حالی که تخصص‌گرایی با ارائه دانش عمیق در زمینه‌های خاص، کارایی و نوآوری را افزایش می‌دهد. نظریه‌پردازانی مانند مینتزبرگ (Mintzberg, 1979) نیز به نقش ساختار سازمانی در تلفیق این دو رویکرد اشاره کرده‌اند. وی معتقد است که ساختارهای سازمانی باید به گونه‌ای طراحی شوند که تعادلی بین انعطاف‌پذیری کل‌گرایانه و تمرکز تخصص‌گرایانه برقرار کنند. به طور کلی، مبانی نظری کل‌گرایی و تخصص‌گرایی نشان می‌دهد که هر دو رویکرد در مدیریت دارای اهمیت بنیادین هستند. چالش اصلی، ایجاد تعادل میان این دو نگرش و بهره‌گیری از نقاط قوت هر یک در مواجهه با پیچیدگی‌های دنیای مدیریت است. در مجموع می‌توان گفت، هر دو رویکرد کل‌گرایی و تخصص‌گرایی در مدیریت دارای اهمیت هستند و انتخاب بین آنها بستگی به شرایط و نیازهای سازمان دارد.

## ۲-۵-۵- دیالکتیک و کاربرد آن در مدیریت

### ۲-۵-۱- پیش‌زمینه فلسفی دیالکتیک

دو فصلنامه  
بهار و تابستان ۱۴۰۴  
دوره ششم، شماره یازدهم



واژه «دیالکتیک» ریشه‌ای فلسفی داشته و از سنت یونان باستان سرچشمه گرفته است. افلاطون نخستین کسی بود که دیالکتیک را به‌عنوان شیوه‌ای برای کشف حقیقت از خلال گفت‌وگو و پرسش‌گری میان دیدگاه‌های متضاد به‌کار برد. اما نظام‌مندترین صورت آن را هگل در فلسفه خود ارائه داد. در نظام دیالکتیکی هگل، فرایند شناخت و تحول واقعیت از طریق تعامل سه مرحله‌ای تز، آنتی‌تز<sup>۲</sup> و سنتز<sup>۳</sup> صورت می‌گیرد. در این ساختار، هر مفهوم یا وضعیت (تز) به‌طور طبیعی ضد یا مخالف خود (آنتی‌تز) را پدید می‌آورد و این دو در تعاملی پویا، منجر به ترکیب و پدید آمدن شکل نوینی (سنتز) می‌شوند که خود آغازی برای دیالکتیکی تازه است (Hegel, 1807). از نگاه هگل، حرکت دیالکتیکی امری ایستا نیست، بلکه فرایندی پویا، پیش‌رونده و تاریخی است که در آن «خودآگاهی» و «واقعیت» از طریق تضادهای درونی به‌سوی تعالی حرکت می‌کنند. این منطق، نه تنها در قلمرو فلسفه، بلکه در فهم پویایی‌های اجتماعی، فرهنگی و سازمانی نیز کاربرد یافته است (Stewart, 1996).

### ۲-۵-۲- دیالکتیک در نظریه سازمان

در مطالعات سازمانی، رویکرد دیالکتیکی به‌عنوان راهی برای درک و تحلیل پویایی‌های متعارض درون سازمان معرفی شده است. به جای نگاه خطی و ایستا به مسائل، رویکرد دیالکتیکی تأکید

می‌کند که سازمان‌ها در بطن خود مجموعه‌ای از تنش‌ها، دوگانگی‌ها و تضادها را دربردارند که حل و مدیریت آنها نه تنها اجتناب‌ناپذیر، بلکه مولد تحول و یادگیری است (Benson, 1977; Seo, Putnam, 2004). یکی از نخستین بسط‌های مهم دیالکتیک در نظریه سازمان توسط ریچارد بنسون انجام شد که چهار اصل بنیادین دیالکتیک سازمانی را معرفی کرد: ۱. کل‌گرایی؛ ۲. تأکید بر پیوستگی همه عناصر درون سیستم؛ ۳. تغییر؛ ۴. پذیرش این اصل که تعارضات موجب تحول می‌شوند. ۳. تضاد: ۲. تأکید بر وجود تنش‌های درونی ساختاری. ۴. عمل انسانی؛ ۳. نقش فعال کنش انسانی در شکل‌دهی به تغییرات سازمانی. این اصول بعدها در نظریه‌های متأخر از جمله کارهای تسوکاس (۲۰۱۰) نیز گسترش یافت. آنها نشان دادند که تعارضات دیالکتیکی نظیر ساختار/عاملیت، ثبات/تغییر، سلسله‌مراتب/خودسازمان‌یافتگی و... فرصت‌هایی برای رشد، خلاقیت و بازآفرینی سازمان هستند، نه موانعی که باید حذف شوند.

#### ۲-۵-۳- دیالکتیک به مثابه ابزار شناختی و راهبرد مدیریتی

دیالکتیک در مدیریت سازمانی دو نقش ایفا می‌کند:

**الف) ابزار تحلیل شناختی:** به مدیران کمک می‌کند پدیده‌های سازمانی را نه به صورت دوگانه‌های مطلق (یا/یا)، بلکه به شکل رابطه‌های متقابل و پویای «هم‌این و هم‌آن» (both/and) تحلیل کنند. این نگاه چندصدایی و پارادوکس‌مدار، امکان فهم پیچیدگی‌های واقعی سازمان را فراهم می‌سازد. برای مثال، به جای آنکه کل‌گرایی و تخصص‌گرایی به عنوان دو جهت متعارض دیده شوند، در رویکرد دیالکتیکی می‌توان آنها را به مثابه دو نیروی مکمل در یک فرایند تکاملی درک کرد (Putnam, Fairhurst, 2016).

**ب) راهبرد مدیریتی خلاق:** از نظر عملی، مدیریت دیالکتیکی به معنای طراحی سازوکارهایی برای مواجهه فعال و خلاق با تنش‌ها و تضادهاست. به جای فرار از تضاد یا سرکوب آن، سازمان باید سازوکارهایی برای «زیست مشترک تضادها»<sup>۶</sup> طراحی کند؛ از جمله فضاهای گفت‌وگو، تیم‌های بین‌وظیفه‌ای، سیستم‌های بازخورد دوسویه و ایجاد فرهنگ سازمانی باز و یادگیرنده (Smith & Lewis, 2011).

#### ۲-۵-۴- کاربردهای معاصر دیالکتیک در مدیریت سازمان

در سال‌های اخیر، دیالکتیک به عنوان روشی برای درک پارادوکس‌های سازمانی گسترش یافته است. در دیدگاه پارادوکس‌محور که با نظریه دیالکتیکی هم‌راستا است، سازمان‌ها دائماً با دوگانگی‌هایی همچون نوآوری/بهره‌وری، تمرکز/انعطاف، رقابت/همکاری و کنترل/خودگردانی مواجه‌اند (Lewis, 2000).



1- Totality

2- Change

3- Contradiction

4- Praxis

5- Tsoukas

6- constructive contradiction

این دیدگاه‌ها به جای انتخاب یک طرف، به پذیرش هم‌زمان و خلاقانه هر دو می‌پردازند. مطالعاتی مانند (Smith & Lewis, 2011) الگوی «تعادل پویای پارادوکس» را پیشنهاد داده‌اند که بسیار با منطق دیالکتیکی هم‌خوان است. در این مدل، سازمان‌ها به صورت آگاهانه، از طریق شناخت، پذیرش و به‌کارگیری تضادهای درونی، به تعالی و پایداری دست می‌یابند.

## ۲-۵-۵- هم‌زیستی و تعامل دیالکتیکی

هم‌زیستی و تعامل دیالکتیکی در این مقاله به معنای فرایندی پویا و مستمر است که در آن دو رویکرد یا مفهوم متعارض (مانند کل‌گرایی و تخصص‌گرایی) در تضاد و گفت‌وگوی مستمر قرار می‌گیرند و از این تضاد، درک عمیق‌تر و راه‌حل‌های جامع‌تر و نوآورانه شکل می‌گیرد. تعامل دیالکتیکی در سازمان‌ها به معنای بهره‌گیری خلاقانه از تضادها و پارادوکس‌ها به منظور ارتقاء یادگیری، نوآوری و تطابق با تغییرات محیطی است (SMITH & LEWIS, 2011). در این دیدگاه، تضادها نه موانع بلکه محرک‌های تحول و رشد تلقی می‌شوند.

ریشه‌های فلسفی این مفهوم به سنت فلسفه هگل بازمی‌گردد که در آن فرایند شناخت و تحول واقعیت از طریق سه مرحله تن، آنتی‌تنز و سنتز تحقق می‌یابد (HEGEL, 1807). در این نظام دیالکتیکی، هر وضعیت یا ایده (تنز) به طور طبیعی مخالف یا ضد خود (آنتی‌تنز) را ایجاد می‌کند و تعامل این دو موجب پدید آمدن شکل نوینی (سنتز) می‌شود که خود سرآغاز مرحله جدیدی از فرایند دیالکتیکی است. این حرکت مستمر و پویا، نشان‌دهنده فرایندی تاریخی است که به تعالی، تحول و تکامل می‌انجامد.

در حوزه مدیریت سازمانی، تعامل دیالکتیکی به معنای بهره‌گیری فعال و خلاقانه از تضادها و پارادوکس‌ها به منظور افزایش تعالی، بهره‌وری و تطابق سازمان با تغییرات محیطی است (SMITH & LEWIS, 2011). سازمان‌ها به جای تلاش برای حذف یا سرکوب تضادها، می‌توانند آنها را به فرصتی برای بازآفرینی و تحول تبدیل کنند. این رویکرد، نگرش خطی و ساده‌انگارانه به مسائل را کنار گذاشته و به جای «یا این یا آن» بر «هم این و هم آن» تأکید دارد (PUTNAM, FAIRHURST, & BANG-, 2016; HART, 2016).

تعامل دیالکتیکی، در عمل، شامل طراحی سازوکاری است که امکان گفت‌وگوی باز، تبادل ایده‌های متضاد و پذیرش هم‌زمان چند دیدگاه را فراهم می‌آورد. به عنوان نمونه، ایجاد تیم‌های چندوظیفه‌ای، استفاده از سیستم‌های بازخورد دوسویه و تشویق به یادگیری مستمر و فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر، نمونه‌هایی از مدیریت دیالکتیکی است (SMITH & LEWIS, 2011; SEO, PUTNAM, & BARTUNEK, 2004). به عبارت دیگر فرایند تعامل دیالکتیکی، در عمل به تعادل پویای پارادوکس‌ها کمک می‌کند، جایی که سازمان‌ها قادرند به صورت هم‌زمان چند هدف متضاد مانند نوآوری و بهره‌وری، تمرکز و انعطاف، رقابت و همکاری را مدیریت کنند. مطالعات معاصر در این

زمینه نشان داده‌اند که پذیرش و مدیریت هوشمندانه این پارادوکس‌ها نه تنها به بقای سازمان کمک می‌کند، بلکه مسیرهای نوینی برای رشد و توسعه فراهم می‌آورد (LEWIS, 2000; SMITH & LEWIS, 2011). به طور خلاصه، تعامل دیالکتیکی در مدیریت، نه تنها به عنوان یک مفهوم فلسفی بلکه به عنوان یک راهبرد شناختی و مدیریتی بسیار کاربردی شناخته می‌شود که می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند پیچیدگی‌ها و تضادهای درونی خود را به فرصت‌های ارزشمند برای یادگیری، نوآوری و توسعه تبدیل کنند.

### ۳- پیشینه پژوهش

در دهه‌های اخیر، موضوع کل‌گرایی و تخصص‌گرایی در علم مدیریت توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب کرده است. این دو رویکرد در عمل به‌ویژه در مدیریت سازمان‌ها و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی به‌طور گسترده مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در این بخش، پیشینه پژوهش‌های انجام شده در این زمینه به‌طور مختصر و بر اساس سال انتشار دسته‌بندی می‌شود.

**میشل فورد و برنی لوری (۱۹۹۰):** یکی از نخستین پژوهش‌ها در این زمینه، تحقیقاتی بود که توسط فورد و لوری انجام شد. آنها بر این نکته تأکید کردند که در دنیای پیچیده و تغییرات سریع، رویکرد کل‌گرایانه می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا با استفاده از همکاری بین بخشی و تصمیم‌گیری‌های یکپارچه، مشکلات پیچیده را حل کنند. در این پژوهش، مدیران تشویق شدند که نه تنها به جزئیات هر بخش، بلکه به روابط و تعاملات بین اجزا توجه کنند (Ford & Lowry, 1990).

**کیتز و همکاران (۱۹۸۵):** این پژوهش تأکید زیادی بر مزایای تخصص‌گرایی داشت. کیتز و همکاران بیان کردند که تقسیم وظایف به بخش‌های خاص و تمرکز روی مهارت‌های ویژه می‌تواند کارایی و بهره‌وری سازمان‌ها را افزایش دهد. این مطالعه نشان داد که تخصص‌گرایی به‌ویژه در زمینه‌های فنی می‌تواند موجب بهبود عملکرد فردی و گروهی شود (Katz et al., 1985).

**جانسون و ویلکینسون (۲۰۰۰):** پژوهش دیگری که توسط جانسون و ویلکینسون انجام شد، به بررسی ارتباط بین کل‌گرایی و تخصص‌گرایی در ساختارهای سازمانی پرداخت. آنها معتقد بودند که هر دو رویکرد باید در شرایط مختلف به‌طور ترکیبی استفاده شوند. در این تحقیق، نمونه‌هایی از سازمان‌های موفق ارائه شد که در آنها همزمان از رویکردهای کل‌گرایانه و تخصص‌گرایانه بهره‌برده شده بود (Johnson & Wilkinson, 2000).

**مک‌گراث و جکسون (۲۰۰۲):** این پژوهش در تلاش بود تا بررسی کند که آیا رویکرد کل‌گرایانه می‌تواند سازمان‌ها را در برابر بحران‌ها مقاوم‌تر کند. نتایج این تحقیق نشان داد که در محیط‌های غیرپیش‌بینی‌پذیر و پویا، کل‌گرایی باعث ایجاد انعطاف‌پذیری و قابلیت تطبیق بیشتر در سازمان‌ها می‌شود (McGrath & Jackson, 2002).

**استراتون و همکاران (۲۰۱۰):** استراتون و همکاران در پژوهش خود به بررسی رابطه میان ساختارهای



تخصص‌گرایانه و مدیریت منابع انسانی پرداختند. آنها نشان دادند که در سازمان‌های بزرگ و پیچیده، ترکیب این دو رویکرد می‌تواند به بهبود عملکرد کلی سازمان منجر شود. این تحقیق بر این نکته تأکید داشت که در برخی بخش‌ها، تخصص‌گرایی می‌تواند مزایای قابل توجهی داشته باشد، در حالی که در سایر بخش‌ها، نگاه کل‌گرایانه می‌تواند منجر به هماهنگی و انسجام بیشتر شود (Stratton et al., 2010).

**برنارد و پارکر (۲۰۱۵):** در تحقیق اخیر، برنارد و پارکر به تأثیرات کل‌گرایی در فرایندهای تصمیم‌گیری در سازمان‌ها پرداختند. آنها به این نتیجه رسیدند که با استفاده از رویکرد کل‌گرایانه، سازمان‌ها قادر به شبیه‌سازی و پیش‌بینی واکنش‌های کل سازمان در برابر تغییرات خارجی هستند. این تحقیق همچنین نشان داد که استفاده از تخصص‌گرایی در موارد خاص می‌تواند موجب کاهش هزینه‌ها و بهبود کیفیت فرایندها شود (Bernard & Parker, 2015).

**گانتر و کاتز (۲۰۲۰):** پژوهش اخیر گانتر و کاتز به بررسی چگونگی تلفیق کل‌گرایی و تخصص‌گرایی در مدیریت بحران پرداخته است. آنها به این نتیجه رسیدند که در مواقع بحران و تغییرات شدید، رویکرد کل‌گرایانه با تمرکز بر یکپارچگی و هم‌افزایی سازمانی، توانایی بهتری برای مدیریت تغییرات دارد. با این حال، در مواقع عادی، تخصص‌گرایی به سازمان کمک می‌کند تا به بهبود کارایی و تخصص در هر بخش بپردازد (Ganter & Katz, 2020).

براساس پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه کل‌گرایی و تخصص‌گرایی، مشخص می‌شود که انتخاب این رویکردها بستگی به شرایط و محیط سازمان دارد. در بسیاری از مواقع، ترکیب این دو رویکرد می‌تواند مؤثرتر باشد. مطالعات نشان داده‌اند که در شرایط پیچیده و تغییرپذیر، رویکرد کل‌گرایانه می‌تواند موجب انعطاف‌پذیری بیشتر شود، در حالی که تخصص‌گرایی در شرایط پایدارتر و قابل پیش‌بینی‌تر می‌تواند کارایی بیشتری داشته باشد.

#### ۴- روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، از روش مطالعه سیستماتیک (Systematic Review) استفاده شده است. مطالعه سیستماتیک به معنای مرور نظام‌مند و ساختاریافته ادبیات و منابع مرتبط است که با هدف جمع‌آوری، ارزیابی و تحلیل دقیق داده‌ها و پژوهش‌های پیشین انجام می‌شود. این روش به محقق امکان می‌دهد تا با جامعیت و دقت بالا، وضعیت دانش موجود را شناسایی و شکاف‌های پژوهشی را مشخص نماید. در این مطالعه، تعداد ۱۲۰ مقاله و پژوهش علمی که در بازه زمانی ۱۹۵۰ تا ۲۰۲۴ منتشر شده‌اند، مورد بررسی قرار گرفته‌اند. جامعه آماری شامل تمام مقالات و پژوهش‌های مرتبط با کل‌گرایی و تخصص‌گرایی در مدیریت است که در پایگاه‌های علمی معتبر نظیر Scopus، Web of Science و Google Scholar منتشر شده‌اند. نمونه شامل ۱۲۰ مقاله منتخب از میان ۳۰۰ مقاله شناسایی شده اولیه است. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند (Purposive Sampling) استفاده شد و نمونه‌گیری تا



رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. روش مطالعات سیستماتیک در این پژوهش طی مراحل دقیق و علمی اجرا شده است که در ادامه توضیح داده می‌شود:

#### ۱- تعریف سؤالات پژوهش

سؤالات اصلی پژوهش که راهنمای انتخاب مقالات و داده‌ها بوده‌اند، عبارت‌اند از: - تفاوت‌های کل‌گرایی و تخصص‌گرایی در مدیریت چیست؟ - چه زمانی استفاده از کل‌گرایی و چه زمانی استفاده از تخصص‌گرایی مؤثرتر است؟ - آیا می‌توان این دو رویکرد را تلفیق کرد؟ اگر بله، چگونه؟

#### ۲- طراحی استراتژی جستجو

برای انتخاب مقالات، از کلیدواژه‌های زیر در پایگاه‌های داده علمی استفاده شده است:

Holism in management, Specialization in management, Comparison of holism and specialization, Integration of holism and specialization.

#### ۳- معیارهای ورود و خروج مقالات بر اساس معیارهای زیر انتخاب شدند:

معیارهای ورود عبارت‌اند از: پژوهش‌های منتشرشده در بازه زمانی ۱۹۵۰ تا ۲۰۲۴، مقالاتی که به بررسی کل‌گرایی، تخصص‌گرایی یا مقایسه این دو پرداخته‌اند، مطالعاتی که از روش‌های کمی یا کیفی برای تحلیل این موضوعات استفاده کرده‌اند.

معیارهای خروج: پژوهش‌های غیرمرتبط با مدیریت یا فاقد تمرکز بر کل‌گرایی و تخصص‌گرایی، مقالاتی که فاقد داده‌های تجربی یا تحلیلی بوده‌اند.

#### ۴- غربالگری مقالات: فرایند غربالگری در دو مرحله انجام شد:

اول بر اساس مرور عنوان و چکیده ۳۰۰ مقاله اولیه شناسایی شدند. در مرحله بعدی با مرور متن کامل از میان ۳۰۰ مقاله، ۱۲۰ مقاله برای تحلیل نهایی انتخاب شدند.

۵- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها: داده‌های استخراج شده با استفاده از روش تحلیل مضمون (Thematic Analysis) و فراتحلیل (Meta-analysis) مورد بررسی قرار گرفتند. در مرحله اول داده‌ها به دسته‌های موضوعی تقسیم شده و الگوهای اصلی شناسایی شدند. با استفاده از نرم‌افزار تحلیل کیفی (NVivo) نقشه‌ای از موضوعات اصلی تهیه شد. مضمون‌های اصلی شامل "مزایای کل‌گرایی"، "مزایای تخصص‌گرایی" و "چالش‌های تلفیق این دو رویکرد" بود. در مرحله فراتحلیل، نتایج کمی پژوهش‌ها تحلیل و میانگین اثرات کل‌گرایی و تخصص‌گرایی در سازمان‌ها محاسبه شد.

#### ۵- یافته‌های پژوهش

##### ۵-۱- یافته‌های توصیفی

##### ۵-۱-۱- استخراج داده‌ها در مطالعات سیستماتیک

همان‌گونه که پیش از این به آن اشاره شد، در این پژوهش از روش مطالعات سیستماتیک استفاده شد



و تجزیه و تحلیل داده‌ها به کمک تحلیل محتوا صورت گرفت، در ادامه نمونه‌ای از مهم‌ترین داده‌های به دست آمده آورده می‌شود.

جدول شماره ۱: نمونه‌ای از جدول استخراج داده‌ها

ردیف	عنوان مقاله	نویسنده	سال انتشار	روش تحقیق	یافته‌های کلیدی	نتیجه‌گیری
۱	Holistic management approaches: A shift towards integrative management	Ford, M., & Lowry, B.	۱۹۹۰	کیفی	بررسی رویکردهای کل‌گرایانه در مدیریت و تأکید بر اهمیت یکپارچگی در فرایندهای مدیریتی.	رویکردهای کل‌گرایانه می‌توانند به بهبود هماهنگی و انسجام در سازمان‌ها کمک کنند.
۲	Specialization versus holism: The effects of task division on organizational effectiveness	Katz, D., Kahn, R. L., & Thompson, G.	۱۹۸۵	کمی	مقایسه تأثیر تقسیم وظایف تخصصی و رویکرد کل‌گرایانه بر اثربخشی سازمانی.	تقسیم وظایف تخصصی می‌تواند کارایی را افزایش دهد، اما رویکرد کل‌گرایانه به بهبود هماهنگی و انعطاف‌پذیری سازمانی کمک می‌کند.
۳	The role of holism in organizational change: Insights from systems theory	McGrath, J., & Jackson, S.	۲۰۰۲	کیفی	تحلیل نقش کل‌گرایی در تغییرات سازمانی با استفاده از نظریه سیستم‌ها.	کل‌گرایی می‌تواند به سازمان‌ها در مدیریت تغییرات پیچیده کمک کند.
۴	The impact of holistic decision making on organizational performance	Bernard, J., & Parker, S.	۲۰۱۵	کمی	بررسی تأثیر تصمیم‌گیری کل‌گرایانه بر عملکرد سازمانی.	تصمیم‌گیری کل‌گرایانه می‌تواند منجر به بهبود عملکرد سازمانی شود.
۵	Combining holistic and specialized approaches for crisis management	Ganter, M., & Katz, S.	۲۰۲۰	ترکیبی	بررسی ترکیب رویکردهای کل‌گرایانه و تخصص‌گرایانه در مدیریت بحران.	ترکیب این دو رویکرد می‌تواند به بهبود مدیریت بحران در سازمان‌ها کمک کند.

## ۵-۱-۲- ترسیم نقشه دانش

مزیت استفاده از نقشه دانش این است که تجسم روابط را امکان پذیر می کند و به راحتی می توان دید که کدام مفاهیم به یکدیگر مرتبط هستند. شناسایی شکاف ها راحت تر صورت می گیرد. نوآوری و شناسایی موضوعاتی که کمتر مورد مطالعه قرار گرفته اند. ارائه ساختار بافت، مفاهیم و ارائه نتایج پژوهش به صورت بصری و قابل درک. در این پژوهش با استفاده از نرم افزار تحلیل کیفی (NVivo) نقشه ای از موضوعات کلیدی و روابط بین آنها ایجاد شد. ابتدا مجموعه ای از داده ها را که در مرحله مطالعات سیستماتیک کدگذاری شده و مضمون های اصلی آنها استخراج شده بود، تهیه کردیم، سپس، این مضامین به صورت بصری نمایش داده شد تا روابط بین متغیرها و موضوعات کلیدی مشخص شود. مراحل به ترتیب ذیل صورت گرفت:

۱. وارد کردن داده ها: وارد کردن مقالات علمی و مستندات مرتبط در نرم افزار. پیش کدنویسی داده ها (شناسایی مفاهیمی مانند "کل گرای"، "تخصص گرایی" و "مقایسه این دو").

۲. کدگذاری (Coding): برچسب گذاری بخش های مختلف متن براساس مضمون ها. ایجاد کدهای جداگانه برای مفاهیمی مانند "مزایای کل گرای"، "چالش های تخصص گرایی" و "مزایای ترکیب این دو رویکرد".

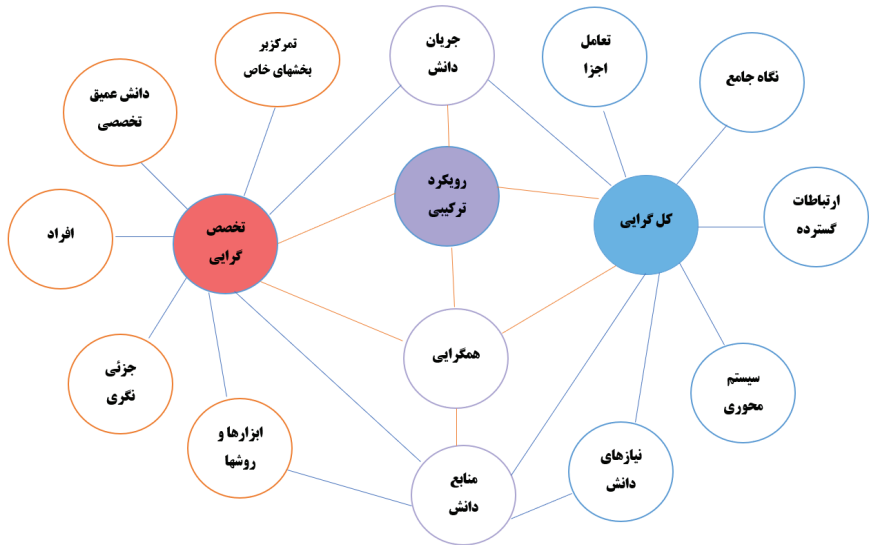
۳. شناسایی مضمون های اصلی: گروه بندی کدهای مشابه برای ایجاد مضمون های کلی. تحلیل روابط بین کدها و مضمون ها.

۴. ایجاد نقشه بصری: ما به کمک نرم افزار، NVivo ترسیم روابط بین مضمون ها را انجام دادیم. در این نقشه فرضی، روابط بین مضامین کلیدی زیر نشان داده شدند:

جدول شماره ۲: اجزای کلیدی نقشه دانش

عصر نقشه دانش	شرح پیشنهادی
مفاهیم اصلی کل گرای	نگاه جامع، تعامل اجزا، سیستم محوری، ارتباطات گسترده
مفاهیم اصلی تخصص گرایی	تمرکز بر بخش های خاص، دانش عمیق تخصصی، تحلیل جزئیات
رویکرد ترکیبی (تلفیقی)	هم زمانی نگاه کل نگر و تخصصی، تعادل بین عمق و وسعت
منابع دانش	متون تخصصی، نظریه سیستم ها، مطالعات موردی، تخصص های مختلف
افراد/تخصص ها	کارشناسان کل گرا، متخصصان حوزه های مختلف، تیم های میان رشته ای
جریان دانش	انتقال دانش تخصصی به کل نگر و بالعکس، اشتراک دانش بین حوزه ها
ابزارها و روش ها	تحلیل سیستم ها، مدل های سلسله مراتبی، روش های میان رشته ای
نیازهای دانش	تئوری سازی و توسعه چارچوب های عملی تلفیقی، آموزش میان رشته ای، پژوهش کاربردی





شکل شماره ۱: ترسیم نقشه دانش

## ۵-۲- یافته‌های تحلیلی

می‌توان مبتنی بر نقشه ذهنی جامع به دست آمده، روابط میان مفاهیم کل‌گرایی و تخصص‌گرایی را شامل مزایا، چالش‌ها و استراتژی‌های ادغام این دو رویکرد به تصویر کشید. در این نقشه، ارتباط میان مفاهیم مختلف به صورت یک شبکه پیچیده اما هماهنگ نمایش داده می‌شود که به فهم بهتر و ساده‌تر تعارض‌ها و راه‌حل‌های آن کمک می‌کند. نقشه استخراجی شامل بخش‌های زیر می‌باشد: مزایای کل‌گرایی: یکپارچگی سیستم‌ها، بهبود هماهنگی، تطابق با تغییرات محیطی.

چالش‌های کل‌گرایی: پیچیدگی در پیاده‌سازی، نیاز به منابع بیشتر.

مزایای تخصص‌گرایی: بهره‌وری بالا، بهینه‌سازی فرایندها، توانایی در ارائه راهکارهای دقیق.

چالش‌های تخصص‌گرایی: فقدان هماهنگی بین بخش‌ها، تمرکز زیاد بر جزئیات.

استراتژی‌های ادغام: تعامل میان تیم‌ها، آموزش و بهبود فرهنگ سازمانی، استفاده از رهبران

میان مدت.

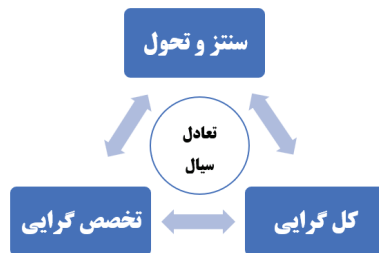
این شاخص‌ها می‌توانند به عنوان یک ابزار مؤثر برای تحلیل و تصمیم‌گیری در مورد چگونگی استفاده از این دو رویکرد در مدیریت سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد. در پایان، ترکیب استراتژیک کل‌گرایی و تخصص‌گرایی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که هم از مزایای هر دو رویکرد بهره‌برداری کنند و هم بر چالش‌های آنها غلبه کنند.

براساس مراحل طی شده نتایج ذیل قابل استخراج می باشد:

- ۱- **کل گرایی:** این رویکرد با تأکید بر یکپارچگی و هماهنگی در سازمان، به بهبود انعطاف پذیری و توانایی سازمان در مواجهه با تغییرات کمک می کند. کل گرایی به ویژه در محیط های پیچیده و متغیر مفید است، زیرا توانایی سازمان ها را در هماهنگی و واکنش سریع به تغییرات تقویت می کند.
- ۲- **تخصص گرایی:** تمرکز بر تقسیم وظایف و تخصصی سازی می تواند کارایی و بهره وری را افزایش دهد، اما ممکن است به کاهش هماهنگی بین واحدها منجر شود. تخصص گرایی در محیط های پایدارتر موجب بهبود کارایی و بهره وری می شود.
- ۳- **ترکیب دو رویکرد:** ترکیب مناسب کل گرایی و تخصص گرایی می تواند به سازمان ها در مدیریت مؤثرتر و کارآمدتر کمک کند، به ویژه در شرایط بحرانی. همچنین تلفیق این دو رویکرد می تواند راهکاری بهینه برای بسیاری از سازمان ها باشد، به ویژه در صنایع تکنولوژی و نوآوری.

### ۵-۳- یافته های استنباطی و ارائه الگوی جدید

مبتنی بر تحلیل های صورت گرفته در مراحل قبل، پیشنهاد ما برای حل تعارضات بین کل گرایی و تخصص گرایی، یک رویکرد ترکیبی است. اما به منظور ارائه دقیق تر این رویکرد، با توجه به فضای دو قطبی حاکم میان کل گرایی و تخصص گرایی و با نظر به ادبیات پژوهش، از منطق نظری دیالکتیک استفاده کردیم. به عبارت دیگر ما از منطق دیالکتیکی برای برساخت مفهومی و ایجاد نظریه تلفیقی میان کل گرایی و تخصص گرایی بهره گرفتیم به گونه ای که سنتز حاصل، تعارض مفهومی را نه با حذف یکی، بلکه با هم زیستی پویای آنها پاسخ داده است. مبتنی بر دیدگاه فلسفی هگل، دیالکتیک فرایند تعامل، تضاد و سنتز میان دو قطب متضاد است که منجر به تحول می شود. ما بر این اساس رویکرد ترکیبی پیشنهادی خود را هم زیستی دیالکتیکی کل-گرا-تخصص گرا می نامیم. در واقع هم زیستی دیالکتیکی، به حضور همزمان و پویای دو رویکرد در تعامل و تعارض سازنده اشاره دارد به گونه ای که هر یک مکمل دیگری باشد. رویکرد «هم زیستی دیالکتیکی کل-گرا-تخصص گرا» بر این اصل استوار است که کل گرایی و تخصص گرایی نه تنها در تعارض نیستند بلکه در تعامل دیالکتیکی با یکدیگر، منبع تولید ارزش و نوآوری در سازمان ها به شمار می آیند.



شکل شماره ۲: الگوی مفهومی پژوهش



### ۵-۳-۱- چارچوب نظری الگوی جدید

#### مفاهیم بنیادین

- کل‌گرایی: دیدن سازمان به عنوان یک کل واحد که دارای هویت، هدف‌ها و ساختار جامع است و تأکید بر تعاملات بین اجزا برای تحقق اهداف کلی.
- تخصص‌گرایی: توجه به بخش‌ها و واحدهای تخصصی سازمان با دانش، مهارت‌ها و مسئولیت‌های مشخص که موجب افزایش کارایی و کیفیت می‌شود.
- دیالکتیک روند تضادی بین دو مفهوم متضاد که از طریق تعامل و منازعه سازنده به سطح بالاتری از فهم و سازگاری می‌رسند.
- هم‌زیستی دیالکتیکی: فرایند تعاملی و پویا که در آن کل‌گرایی و تخصص‌گرایی در تضاد سازنده قرار می‌گیرند و موجب خلق راه‌حل‌ها و ساختارهای نوین سازمانی می‌شوند.

#### ساختار نظری

- الف) واحدهای دیالکتیکی سازمانی: هر واحد سازمانی (مانند تیم، دپارتمان یا گروه کاری) به عنوان یک واحد دیالکتیکی شناخته می‌شود که دو بعد دارد: بعد کل‌گرایی (تعهد به اهداف، ارزش‌ها و استراتژی‌های کل سازمان) و بعد تخصص‌گرایی: (تسلط بر دانش و مهارت‌های تخصصی مربوط به وظایف محوله).
- ب) فضای تعاملی دیالکتیکی: یک فضای ساختاری و فرهنگی که امکان بروز تضادهای سازنده بین واحدهای دیالکتیکی را فراهم می‌کند. شامل: جلسات دیالوگ باز و مدیریت شده، کانال‌های ارتباطی دوطرفه و شفاف و فرهنگ سازمانی که تضاد را نه تهدید، بلکه فرصت می‌داند.
- ج) فرایند سنتز: مجموعه فرایندهای تکرارشونده که در آن تضادهای بین کل‌گرایی و تخصص‌گرایی از طریق گفت‌وگو، چالش‌گری، آزمون و بازخورد به سطح بالاتری از فهم و یکپارچگی می‌رسند.

#### فرضیات اصلی:

- تضاد سازنده بین کل‌گرایی و تخصص‌گرایی، نیروی محرکه اصلی نوآوری و تحول در سازمان‌ها است.
- مدیریت کارآمد تضادها مستلزم ایجاد فضای تعاملی دیالکتیکی است.
- واحدهای سازمانی با توانایی تلفیق بعد کل‌گرا و تخصص‌گرا، بهینه‌ترین عملکرد را ارائه می‌دهند.
- سنتز دیالکتیکی، منجر به ظهور ساختارها و فرایندهای سازمانی نوین، منعطف و یکپارچه می‌شود.



### مدل مفهومی الگو

- واحدهای دیالکتیکی به تعامل در فضای دیالکتیکی می‌پردازند.
- در فضای تعامل، تضادها و تفاوت‌ها مدیریت و به چالش کشیده می‌شوند.
- فرایند سنتز این تضادها را به راه‌حل‌های نوآورانه تبدیل می‌کند.
- در نتیجه، ساختار و عملکرد سازمانی به سطحی بالاتر و سازگارتر می‌رسد.

### پیامدهای نظری و کاربردی

این الگو برای پژوهشگران، چارچوب جدیدی برای مطالعه تعامل میان کل‌گرایی و تخصص‌گرایی با تمرکز بر دیالکتیک فراهم می‌کند؛ و برای مدیران، ابزار و رویکردی برای مدیریت تضادها و تقویت نوآوری از طریق دیالوگ و تعامل سازنده ارائه می‌دهد. برای طراحی سازمانی، امکان خلق ساختارهای منعطف، چندانبعدی و پویا که می‌توانند هم‌زمان تخصصی و یکپارچه باشند.

### فرایندهای اصلی

- تشخیص تضادها و نقاط تعارض میان کل‌گرایی و تخصص‌گرایی
- مدیریت فعال این تضادها به جای سرکوب آنها
- تسهیل گفت‌وگو، همکاری و هم‌اندیشی میان واحدها
- ایجاد سازوکارهای یادگیری سازمانی برای تبدیل تضاد به فرصت

### ۶- نتیجه‌گیری

در دنیای پیچیده و پویای امروز، نقش رویکردهای کل‌گرایی و تخصص‌گرایی در مدیریت، همواره مورد توجه اندیشمندان و مدیران قرار گرفته است. کل‌گرایی بر نگاه جامع و فراگیر به مسائل تأکید و تخصص‌گرایی بر تسلط عمیق در حوزه‌های محدود برای افزایش کارایی و دقت تمرکز می‌کند. این دو رویکرد همواره با هم در تعارض بوده‌اند و ایجاد تعامل میان کل‌گرایی و تخصص‌گرایی ویژگی تعیین‌کننده علم مدیریت است. در این پژوهش ما به دنبال شناخت راهکاری مناسب جهت همگرایی دانش و حل تعارض میان دو رویکرد کل‌گرا و تخصص‌گرا بودیم.

در این پژوهش، ما از روش مطالعات سیستماتیک استفاده کردیم و داده‌های اولیه را با تحلیل محتوای ۱۲۰ مقاله پیرامون کل‌گرایی و تخصص‌گرایی استخراج کردیم. سپس به کمک نرم‌افزار NVivo و ترسیم نقشه دانش با استفاده از منابع بین‌رشته‌ای، به این نتیجه رسیدیم که یکپارچه‌سازی و ایجاد تعامل میان کل‌گرایی و تخصص‌گرایی برای تصمیم‌گیری‌های مؤثر و نوآوری سازمانی ضروری است. براساس نتایج پژوهش، کل‌گرایی و تخصص‌گرایی هر یک مزایا و معایبی دارند که با ترکیب این دو و استفاده از استراتژی‌های تلفیق می‌توان به تعارضات موجود خاتمه داد و به استفاده بهینه از هر دو



رویکرد پرداخت.

نتایج نشان می‌دهد که در حوزه مدیریت، دو رویکرد کل‌گرایی و تخصص‌گرایی در تعامل با یکدیگر قرارداداشته و هریک مزایا و چالش‌های خاص خود را دارند. کل‌گرایی بر یکپارچگی و درک جامع سیستم‌ها تأکید دارد. از جمله مزایای کل‌گرایی می‌توان به توانایی آن در حل مسائل پیچیده و در نظر گرفتن تمام ابعاد یک مسئله اشاره کرد. همچنین، کل‌گرایی امکان تطابق بهتر با تغییرات محیطی و بهبود هماهنگی میان بخش‌های مختلف سازمان را فراهم می‌آورد. اما چالش‌های آن شامل پیچیدگی در مدیریت و دشواری در پیاده‌سازی استراتژی‌های یکپارچه در سازمان‌های بزرگ می‌باشد. در مقابل، رویکرد تخصص‌گرایی به تمرکز بر تخصص‌های خاص و تقسیم‌بندی وظایف و مسئولیت‌ها میان متخصصین تأکید دارد. مزایای آن شامل بهینه‌سازی فرایندها، بهره‌وری بالا و امکان ارائه راهکارهای دقیق در زمینه‌های خاص است. با این حال، مشکلاتی چون فقدان هماهنگی بین بخش‌ها، خطر تمرکز بیش از حد بر جزئیات و محدود شدن توانایی در حل مسائل پیچیده‌تر به وجود می‌آید.

همچنین براساس نتایج مشخص شد که تعارض میان کل‌گرایی و تخصص‌گرایی معمولاً به دلیل تفاوت در اهداف و تمرکز آنها به وجود می‌آید. کل‌گرایی بر اتحاد و هم‌افزایی تأکید دارد، در حالی که تخصص‌گرایی به ایجاد تفکیک‌های دقیق و تمرکز عمیق بر بخش‌های خاص توجه دارد. این دو رویکرد می‌توانند در عمل به چالش‌هایی چون عدم همکاری مؤثر، محدودیت در دیدگاه‌ها و برخورد‌های فرهنگی در داخل سازمان منجر شوند.

ما در این پژوهش جهت حل تعارض میان کل‌گرایی و تخصص‌گرایی، مبتنی بر رویکرد ترکیبی برای نخستین بار دیدگاه «هم‌زیستی دیالکتیکی کل‌گرا-تخصص‌گرا» را ارائه دادیم. نظریه هم‌زیستی دیالکتیکی کل‌گرا-تخصص‌گرا چارچوبی مفهومی و عملی برای فهم و مدیریت پیچیدگی‌های سازمانی ارائه می‌دهد که بر تعامل خلاقانه تضادهای بنیادین تأکید دارد. این دیدگاه مسیر تازه‌ای برای پژوهش‌های سازمانی و مدیریت نوآورانه باز می‌کند و تأکید می‌ورزد که تضادها، نه موانع بلکه منابع رشد و تحول‌اند.

الگوی استخراجی این پژوهش با ارائه رویکردی دیالکتیکی، درک سنتی و گاه قطبی شده میان کل‌گرایی و تخصص‌گرایی را به چالش می‌کشد و آنها را در قالب یک تعامل زنده و مولد بازتعریف می‌کند. این رویکرد به مدیران سازمان‌ها امکان می‌دهد که به جای انتخاب میان این دو رویکرد، به طراحی ساختارها و فرایندهایی بپردازند که هر دو را به شکل متعادل و هم‌افزا در خود داشته باشند. همچنین از منظر کاربردی، این دیدگاه پیشنهاد می‌کند که مدیران، بسترهای مناسب برای گفت‌وگوی سازنده و مدیریت تضادها فراهم کنند، فرهنگ سازمانی یادگیرنده و انعطاف‌پذیر ایجاد نمایند و سیستم‌های بازخورد و هماهنگی بین واحدهای تخصصی و کل سازمان را تقویت کنند. دیالکتیک در مدیریت، نه صرفاً یک نظریه فلسفی، بلکه رویکردی عملی برای درک و هدایت سازمان‌ها

در مواجهه با پیچیدگی، عدم قطعیت و تضادهای درونی است. سازمان‌هایی که بتوانند دیالکتیک را به عنوان ابزار شناختی و راهبرد مدیریتی در خود نهادینه کنند، قادر خواهند بود با تحولات محیطی سازگار شوند، نوآورانه عمل کنند و فرایندهای یادگیری سازمانی را بهبود بخشند. این چارچوب نظری، زیرساختی قوی برای نظریه «هم‌زیستی دیالکتیکی کل‌گرا-تخصص‌گرا» فراهم می‌آورد و نشان می‌دهد که تضادهای بنیادین، در بطن خود حامل ظرفیت‌هایی برای رشد و تکامل هستند. ما در این پژوهش روش‌های عملی زیر را برای حل تعارض میان کل‌گرایی و تخصص‌گرایی شناسایی کردیم:

۱- ادغام رویکردها به‌طور استراتژیک: با ترکیب مزایای هر دو رویکرد می‌توان از تخصص‌گرایی برای بهینه‌سازی فرایندهای خاص و از کل‌گرایی برای ایجاد هماهنگی و یکپارچگی در سطح کلان استفاده کرد. این روش شامل طراحی استراتژی‌هایی برای استفاده بهینه از هر دو رویکرد در زمان‌های مختلف است. برای مثال، می‌توان در مراحل اولیه تصمیم‌گیری و تحلیل مسائل، از رویکرد کل‌گرایانه استفاده کرده و در مراحل اجرا، از تخصص‌گرایی بهره برد.

۲- ایجاد تعامل و هم‌افزایی بین تیم‌های تخصصی و کل‌گرا: یکی از راه‌حل‌های مهم برای حل تعارض، تقویت همکاری میان تیم‌هایی است که از این دو رویکرد مختلف استفاده می‌کنند. تیم‌های تخصصی می‌توانند با هم‌افزایی با تیم‌های کل‌گرایانه، دیدگاه‌های جامع‌تری را نسبت به مسائل پیدا کرده و هم‌زمان راهکارهای دقیقی برای پیاده‌سازی پیشنهاد دهند.

۳- استفاده از رهبران میان‌مدت: رهبران سازمانی می‌توانند نقش میان‌مدت را ایفا کرده و با برقراری ارتباط مؤثر بین گروه‌های کل‌گرایانه و تخصصی، به ایجاد هم‌افزایی و رفع تعارض کمک کنند.

۴- آموزش و بهبود فرهنگ سازمانی: با آموزش کارکنان و مدیران به‌طور هم‌زمان در زمینه‌های کل‌گرایی و تخصص‌گرایی و ترویج فرهنگ هماهنگی و همکاری، می‌توان از بروز تعارضات جلوگیری کرد و به استفاده بهینه از هر دو رویکرد پرداخت.

به‌طور کلی می‌توان گفت نوآوری این پژوهش در طراحی یک رویکرد ترکیبی و استراتژی‌های ادغام جهت حل تعارض میان رویکردهای کل‌گرا و تخصص‌گرا است. این نظریه برخلاف رویکردهای رایج که یکی از دو رویکرد را برمی‌گزینند یا به صورت سازش‌آمیز کنار هم می‌گذارند، تضاد و تقابل را به‌عنوان محرک اصلی تحول و نوآوری سازمانی تعریف می‌کند. سازمان به‌مثابه «یک میدان دیالکتیکی زنده» است که در آن تعارضات راه‌گشا و نه مخرب محسوب می‌شوند.



1. Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
2. Benson, J. K. (1977). Organizations: A dialectical view. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 1–21. <https://doi.org/10.2307/2391741>
3. Bernard, J., & Parker, S. (2015). The impact of holistic decision making on organizational performance. *Journal of Management Studies*, 52(4), 243-260.
4. Boulding, K. E. (1956). General systems theory—The skeleton of science. *Management Science*, 2\*(3), 197-208. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2.3.197>
5. Checkland, P. (1999). *Systems thinking, systems practice*. Wiley.
6. Drucker, P. F. (1994). The theory of the business. *Harvard Business Review*, 72\*(5), 95-104.
7. Ford, M., & Lowry, B. (1990). Holistic management approaches: A shift towards integrative management. *Journal of Business and Management*, 12(2), 145-159.
8. Ganter, M., & Katz, S. (2020). Combining holistic and specialized approaches for crisis management. *Management Review Quarterly*, 30(1), 23-34.
9. Hegel, G. W. F. (1807). *Phenomenology of spirit*. (A. V. Miller, Trans.). Oxford University Press.
10. Johnson, R., & Wilkinson, M. (2000). The duality of specialization and holism in organizational structures. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 556-570.
11. Katz, D., Kahn, R. L., & Thompson, G. (1985). Specialization versus holism: The effects of task division on organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 219-234.
12. Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760–776.
13. McGrath, J., & Jackson, S. (2002). The role of holism in organizational change: Insights from systems theory. *Journal of Applied Behavioral Science*, 38(1), 45-60.
14. Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice Hall.
15. Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (5th ed.). Prentice Hall.
16. Seo, M. G., Putnam, L. L., & Bartunek, J. M. (2004). Dualities and tensions of planned organizational change. In M. S. Poole & A. H. Van de Ven (Eds.), *Handbook of organizational change and innovation* (pp. 73–107). Oxford University Press.
17. Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. Macmillan.
18. Simon, H. A. (1962). The architecture of complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106\*(6), 467-482.
19. Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.
20. Stratton, M., Smith, J., & Greer, P. (2010). Managing specialization and integration in large organizations. *International Journal of Organizational Studies*, 13(3), 287-305
21. Sorman, J. D. (2000). *Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world*. Irwin/McGraw-Hill.
22. Stewart, J. (1996). *The Hegel myths and legends*. Northwestern University Press.
23. von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.
24. Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 65–171.
25. Tsoukas, H. (2010). The tyranny of light: The temptations and the paradoxes of the information society. *Journal of Information Technology*, 25(2), 133–139.



